

*Epelbaum, Germán*

## Aerolíneas Argentinas: Una gestión atravesada por la racionalidad técnica y la ideología política

---

**VIII Jornadas de Sociología de la UNLP**

*3 al 5 de diciembre de 2014*

*Cita sugerida:*

*Epelbaum, G. (2014). Aerolíneas Argentinas: Una gestión atravesada por la racionalidad técnica y la ideología política. VIII Jornadas de Sociología de la UNLP, 3 al 5 de diciembre de 2014, Ensenada, Argentina. En Memoria Académica. Disponible en: [http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab\\_eventos/ev.4366/ev.4366.pdf](http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.4366/ev.4366.pdf)*

Documento disponible para su consulta y descarga en **Memoria Académica**, repositorio institucional de la **Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación (FaHCE)** de la **Universidad Nacional de La Plata**. Gestionado por **Bibhuma**, biblioteca de la FaHCE.

Para más información consulte los sitios:

<http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar>

<http://www.bibhuma.fahce.unlp.edu.ar>



Esta obra está bajo licencia 2.5 de Creative Commons Argentina.  
Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 2.5

### **Aerolíneas Argentinas. Una gestión atravesada por la racionalidad técnica y la ideología política**

*Germán Epelbaum*

El objetivo de esta ponencia es realizar un primer acercamiento a la historia y el presente de la empresa Aerolíneas Argentinas a través de la teoría de la gestión de políticas públicas, contextualizándola en el marco socioeconómico del país y del mundo a lo largo de los últimos años.

Entendiendo a la Línea de Bandera Nacional como un servicio público cuyos destinos están íntimamente ligados al rumbo que haya decidido darle el gobierno a su gestión, y también a múltiples cuestiones económicas y de disputas entre distintos actores de interés, intentaré recorrer los principales hechos que fueron delineando a la empresa desde su fundación hasta su actual presente.

No por una simple necesidad técnica sino también por cuestiones ideológicas y políticas fue el General Perón, con el proyecto de país que estaba conduciendo, el creador de Aerolíneas Argentinas. También fue debido a estas cuestiones que siguió operando durante los siguientes regímenes desarrollistas que le siguieron en manos del Estado. Durante la última y más sangrienta dictadura militar AA se manejó según los designios del grupo que comandaba el complejo de empresas estatales y fue en su colusión con los grupos económicos especuladores que la empresa Austral se incorpora al Estado, para luego ser privatizada bajo los primeros ataques del neoliberalismo.

Los últimos veinte años son historia más conocida, su remate y posterior desguace durante el gobierno menemista a la par de la pérdida de patrimonio del Estado y el abandono de la idea de una sociedad colectiva e integrada. Después de turbias operaciones financieras llegaría el momento del grupo Marsans de seguir vaciando la empresa, que tendría un segundo nacimiento bajo la actual administración del Gobierno Nacional.

Se puede divisar claramente entonces cómo, más allá de las cuestiones de racionalidad técnica y empresarial, detrás del manejo de Aerolíneas Argentinas y Austral existe una amplia gama de factores que juegan su papel y que deben ser develados. El debate sobre cuál debe ser el rol del Estado y sus empresas, qué modelo de país quiere lograrse, el papel de la opinión pública y el valor simbólico que ésta le da a la compañía, los grupos, el rol del capital trasnacional y la política exterior adoptada por el gobierno

son sólo algunos de los elementos que se ponen en disputa a la hora de entender el devenir histórico de nuestra Línea de Bandera.

## Distintas formas de gestionar el Estado

Las privatizaciones no son una técnica de gestión sino una estrategia política, por lo que además de cuestiones técnicas juegan otras que se entrecruzan constantemente a la luz de las pujas de los actores por imponer su perspectiva.

Oscar Oszlak y Guillermo O'Donnell dicen que la tarea de la gestión gubernamental es cada vez más compleja y especializada, de modo que hoy la política y la administración son totalmente interdependientes y que el Estado debe expandirse, burocratizarse y tecnificarse. Por eso mismo, hoy se puede hablar de “redes de cuestiones” a la hora de armar una agenda. Estas están conformadas no sólo por los políticos y los grupos de interés sino también por los profesionales técnicos especializados las mismas. (Villanueva 1993).

En este proceso surgen nuevos actores y factores que van a condicionar al propio Estado, así como dentro del mismo también se desarrolla un complejo entramado de actores en disputa y distintos factores y cuestiones que van a condicionar también las futuras políticas públicas. Por ejemplo, cuando el Estado toma control o posesión de ciertas empresas estratégicas aparecen conflictos y debates entre actores “privatistas” o “nacionalistas” sobre cuáles deben ser los criterios utilizados para manejar las mismas. Para entender el problema del Estado se debe plantear el de su autonomía, aunque en constante y conflictiva relación con la sociedad de la cual forma parte.

Una política estatal es aquella en la que el estado toma una decisión en la cual se toma posición sobre una determinada cuestión. De esta forma los autores conciben las políticas públicas como el conjunto de acciones y omisiones que manifiestan una determinada modalidad de actuar del estado en relación a una cuestión. (Oscar Oszlak y Guillermo O'Donnell: 1995)

Las fronteras entre el Estado y sociedad civil o elementos públicos o privados suelen ser difusas. Existen “penetraciones” del Estado en la sociedad civil así como “interpenetraciones” en las cuales el estado forma relaciones bidireccionales de poder y negociación con otros actores que le son externos.

Es falso que alguna técnica pueda tener alguna racionalidad propia ajena a la política y contexto en la cual se desarrolla. Muchas veces suele entonces subordinarse la política a la técnica. La distinción entre ambos factores (que en los 90 aparecieron como un todo uniforme) es fundamental ya que la tensión entre estas va a delinear todo el proceso de gestión estatal. La técnica (micro) no es independiente de la gestión (macro) sino uno de los aspectos de un marco mucho más amplio y complejo que lo envuelve.

Peter Gourevitch (1986), dice que toda medida política particular requiere de una política general: es necesaria tener una idea prevaleciente que guíe la política, y esta debe a su vez ser una opción real de un gobierno para obtener apoyo de quienes tienen el poder político.

Las políticas económicas (de las cuales dependen los destinos de las empresas del Estado) no son opciones aisladas sino que cada una debe ser analizada en el marco de un conjunto de decisiones que siguen cierto lineamiento y les dan una coherencia. De este modo se pueden elaborar ciertos modelos de política económica según cómo reaccione un Estado ante distintas circunstancias. Existen según el autor cinco grandes líneas de acción: liberalismo, socialismo o planeamiento, proteccionismo, estímulo a la demanda y mercantilismo. (Peter Gourevitch: 1986)

Para comprender los procesos que vivió Aerolíneas Argentinas resulta clave tener conocimiento de al menos dos de estos esquemas de gestión de la política Estatal, que fueron los que tuvieron aplicación sobre esta compañía. Se trata del liberalismo y del keynesianismo.

El liberalismo argumenta que un mercado libre y sin trabas asegura la mejor producción y riqueza, al ser el sector privado más eficiente que el estatal, el cual debe reducir al máximo su actividad. La solución a los problemas es siempre dejar actuar libremente a las fuerzas del mercado, que es el más capaz para destruir la ineficiencia y premiar la producción. Cualquier modificación a esto significa atacar el orden natural mercantil.

A su vez, otro conjunto de estrategias de gestión son las de estímulo a la demanda o keynesianismo, surgidas en reemplazo a las teorías ortodoxas luego de la segunda guerra mundial. Consiste en fomentar el gasto deficitario de un gobierno para dar oxígeno a una economía estancada. Su creador (Keynes) hizo ver que la ortodoxia le prestaba poca atención al problema de la demanda, y que en la economía muchas veces aumentada la capacidad ociosa. Nadie invierte porque tiene poco sentido producir y crea capital cuando ya existe de sobra para alimentar la oferta. No existe poco capital sino demasiado.

La respuesta a esto es el estímulo de la demanda a través del gasto estatal. Gastar más de lo recibido haría aumentar la demanda de bienes, lo cual lograría reinstalar en la economía un círculo virtuoso de estímulo a la demanda reduciendo el desempleo y aumentando el producto bruto.

El estímulo a la demanda tiene la particularidad de atravesar las fronteras de clase, al definir un juego colectivo entre estado, capital y trabajo (Peter Gourevitch: 1986).

## La gestión del Estado en los últimos años y en la actualidad

El estado de bienestar en la Argentina alcanzó su mayor plenitud durante los primeros dos gobiernos del General Perón, y fue sucedido por una serie de dictaduras y gobiernos semidemocráticos, que así como iban quitando paulatinamente las conquistas sociales obtenidas en aquella época, protagonizaba al interior del propio estado las disputas entre los distintos sectores del capital concentrado: industrialistas y latifundistas. Dicha confrontación política logra resolverse cuando en 1976 el gobierno de la junta Militar se decide abiertamente a favor del capital agrario local y financiero internacional, dejando además un complejo industrial con participación estatal y privada. El nuevo modelo neoliberal se proponía cambios estructurales en el Estado y sociedad argentinos para llevar a cabo una liberalización total de nuestra economía, valorización financiera, desguace de las empresas del Estado y apertura total al mundo globalizado

Más tarde, Raúl Alfonsín intentaría llevar adelante una suerte de socialdemocracia, pero terminó cediendo ante los organismos multilaterales de crédito y los siempre presentes especuladores y oligarcas, que continuaron ganando más terreno en el manejo de la economía y obligaron al presidente radical a abandonar su cargo envuelto en una crisis inflacionaria nunca vista, y en una situación de gran empobrecimiento y caos social.

El tiro de gracia a la idea de un Estado con políticas intervencionistas se produjo en la década del noventa; cuando el discurso neoliberal se consolidó como una panacea capaz de devolverle al país la estabilidad perdida y de lograr las condiciones para mejorar la calidad de vida de los argentinos, al poner a la Nación a tono con las nuevas tendencias globales (Aroskind: 2001). Se argumentaba que el Estado era un pésimo administrador de recursos y que sólo el mercado era apropiado para devolver al país a la senda del progreso y la modernización.

Este modelo de país fue implantado con el exclusivo fin de seguir potenciando a los sectores más acomodados en la estructura económica, en alianza con el capital extranjero. Durante su gobierno, el Presidente Carlos Saúl Menem terminó logrando la entrega del capital público que se venía gestando desde 1976. Se privatizó la Línea de Bandera, casi diez mil km de red vial, las empresas de energía eléctrica, de agua y cloacas, la empresa YPF, cuatro petroquímicas, las principales líneas ferroviarias, el mercado de hacienda y 33 aeropuertos entre otras tantas entregas. (Borón y Thwaites Rey, 2004). El remate de las empresas del Estado fue la salida para poder solventar el déficit de cuenta corriente provocado por el régimen de convertibilidad implantado. El Estado argentino estaba a punto de rematarse por completo y todos los actores de capital concentrado podían participar de su desguace sin importar su nacionalidad (Borón y Thwaites Rey, 2004).

La pérdida de empresas por parte del Estado trajo nuevos e importantes perjuicios a la mayoría de la población: además del giro de utilidades al extranjero, producto de la diferencia cambiaria, la maquinaria incorporada para las empresas era extranjera, atacando así la industria nacional. En el ámbito político, los encargados de negociar por parte de las empresas no eran ya los hombres de negocios de las mismas sino ahora la propia diplomacia de los países a los cuales ellos representaban u organismos financieros internacionales, lo cual le quitó aun más poder de negociación a las clases subalternas (Borón y Thwaites Rey, 2004).

No se trataba de un “Estado ausente” sino todo lo contrario. Era un Estado que intervenía abiertamente a favor del capital especulador local e internacional. Las empresas fueron traspasadas de la forma más rápida posible sin mediar los tiempos necesarios para establecer algunas pautas mínimas de funcionamiento. La mayoría de las estas aumentaron sus tarifas y lograron obtener ganancias extraordinarias, reduciendo al mínimo la inversión y la calidad del servicio. A su vez, también se redujo el empleo local, ya que muchas empresas de capital extranjero contrataban en algunos puestos particulares, mano de obra de los países centrales a los que pertenecían (Aroskind 2001).

La última etapa de este modelo se vivió durante la presidencia de Fernando de La Rúa, que encontró al país ya sin empresas estatales para vender, azotado por las obligaciones con los acreedores extranjeros y en una situación de pauperización social nunca antes vista. Se puso a la Argentina toda al servicio del pago de la deuda externa y bajo la consigna de mantener la convertibilidad a cualquier costo, aun logrando un debilitamiento tal del sector estatal que no logra brindar los servicios mínimos para el

funcionamiento de una sociedad (Aroskind 2001). La fuga de dólares era ya irremediable y no había más posibilidad de reducir el déficit público, por lo cual se tomó la decisión a principios de diciembre de 2001 de congelar la salida de dinero de los bancos que termino constándole la salida anticipada del poder luego de un enorme estallido social.

Después de esta tormenta vendría una saga de cinco presidentes nombrados en menos de un mes. Finalmente Eduardo Duhalde toma el control del poder ejecutivo para ser el encargado de efectuar la inminente devaluación de la moneda. Se hizo pagar los costos de la crisis a los sectores populares y al capital extranjero, privilegiándose así a los sectores concentrados del capitalismo local.

Luego de su mandato, llega a la Presidencia de la Nación Néstor Carlos Kirchner, iniciando una nueva etapa en el país en la cual se intentaría la elaboración de un proyecto a mediano y largo plazo para recuperar el camino de la industrialización, lograr una mayor autonomía económica respecto al extranjero y reinstaurar en el país nuevamente políticas de intervencionismo.

La estrategia del sureño presidente, marcaría un nuevo cambio de época en la República Argentina. Se reabrieron las negociaciones paritarias, logrando importantes aumentos salariales; mientras la política internacional se reorientaba hacia América Latina, se reiniciaba una recuperación económica e industrial sin precedentes centrada en la creación de empleo y el estímulo al mercado interno. En lo que respecta al plano financiero, se logró una renegociación de la deuda externa con el FMI de más del 65% de su valor total, lo que llevó al enfrentamiento con varios bonistas extranjeros y concesionarios de empresas de servicios privatizadas. Muchas de estas empresas, aquellas que supieron ser estatales y luego pasaron a manos de privados, volvieron a control de la Nación.

En las elecciones de 2007 y 2011, el justicialismo vuelve a imponerse, esta vez cómodamente, consagrando a su esposa Cristina Fernández de Kirchner como Presidenta de la Nación. El rumbo tomado en 2003 sigue vigente hasta la fecha, sobre todo en lo que atañe a cuestiones relacionadas con la política internacional latinoamericanista, bienestar social y disputa con las corporaciones y grupos económicos concentrados. En ese marco, se reestatizó la petrolera YPF, que había sido cedida a Repsol durante los '90, se están recuperando los ferrocarriles y realizando inversiones en industria y desarrollo estratégico y enormes gastos en desarrollo social. Asimismo se están intentando poner trabas a la fuga de divisas al exterior para gastos suntuarios y se persigue a los evasores de impuestos como pocas veces antes se haya hecho en nuestra historia. La respuesta a estas

políticas por parte del capital concentrado es la de una corrida cambiaria e inflacionaria permanente, que amenaza con bloquear el rumbo iniciado once años atrás.

## AEROLÍNEAS ARGENTINAS

### Los primeros años

Aerolíneas Argentinas fue una creación del primer gobierno del General Juan Domingo Perón en el marco de su primer plan quinquenal, en 1950. Un país que buscaba la industrialización sustitutiva necesitaba entonces una red de comunicaciones más rápida y completa. Junto con la estatización de los ferrocarriles y la creación de la Flota Mercante de Ultramar se lograba crear la Línea de Bandera.

Partiendo casi desde la nada, se debieron crear tripulaciones enteras, talleres, hangares, incorporar aviones y construir aeropuertos, entre ellos el de Ezeiza que fuera por algunos años el más grande del mundo. La empresa tuvo desde sus inicios una gran implicancia territorial, volando principalmente hacia destinos de difícil accesibilidad por otros medios. Luego de su inicio vinieron décadas de un crecimiento lento pero paulatino, en el cual la empresa se mantuvo eficiente y ordenada, incorporando más equipos, mano de obra y sobre todo conectando a más y más argentinos dentro y fuera del país.

### La oscura noche privatista

#### Introducción

La privatización de Aerolíneas Argentinas, no fue una mera decisión técnica sino que estuvo enmarcada dentro del modelo neoliberal que buscaba implantarse. El rotundo fracaso de este rumbo no se debió tampoco a una ingenua gestión errónea, sino que era parte de la concepción de Estado y sociedad que manejaban aquellos encargados de conducir el destino del país en ese momento. Queda evidenciado que los destinos de AA se debieron principalmente a decisiones políticas a lo largo de toda su historia. Se intentó hacer de AA un caso testigo de la nueva Argentina del primer mundo, en la cual se proclamaba que el individualismo y la búsqueda de ganancia de los más ricos conducirían automáticamente a la felicidad de la mayoría. No obstante, el “testigo” para la sociedad terminó funcionando de manera inversa a lo planeado, para desgracia de los argentinos.



Se demostró nuevamente la inviabilidad del modelo neoliberal, y la debilidad de los países más pobres a la hora de negociar con las potencias centrales sin un marco normativo. Los intereses del Estado, volcados a la gestión de una Línea de bandera con metas de afianzar la soberanía y conectividad, están disociados de los del capital privado, que sólo busca un rédito económico. La teoría ortodoxa aplicada no contempló, o no quiso contemplar, la imposibilidad estructural de coordinar intereses contrapuestos sobre AA.

El neoliberalismo de finales de los ´80 y principios de los ´90 traería nuevas reglas para el mercado comercial aeronáutico, haciéndolo sumamente más complejo, competitivo y concentrado. La cantidad de líneas aéreas que se estaban vendiendo en el continente, así como otras empresas públicas también con bandera de remate, hacían que hubiera menos interesados y más ofertantes en el mercado. Era imposible que el objetivo político de vender la empresa cuanto antes y recibir dinero fresco, compitiera con el de hacer una buena y prolija privatización.

Iberia apareció como único ofertante firme del proyecto. La idea de los españoles era generar una mega aerolínea que adquiriera otras empresas de América y compitiera con las más grandes del globo. Junto con Iberia y con los bancos asociados, aparece en el negocio el dueño de Austral para formar el consorcio comprador. (Thwaites Rey 2001)

La Argentina tiene algunas particularidades que dificultan la industria aerocomercial. Se trata de un país de grandes extensiones de tierra, con una población muy desigualmente distribuida, con zonas económicamente muy pobres y de poca relación con el resto del territorio del país, un centro poblacional y económico con una relación “radial” con las distintas economías regionales, una red vial que cubre todo el territorio y una ubicación en el globo que la aleja de los países más importantes.

En ese contexto, y al calor de los negocios del Estado, surge la empresa aerotransportadora Austral. Había sido creada en 1971 luego de una turbia operación financiera de un empresario contra la provincia de San Juan. Fue estatizada en 1980 durante la dictadura militar y vuelta a privatizar en 1987. La trayectoria de sus dueños es común en el empresariado argentino, más acostumbrado a especular y a los negocios con el poder que a la inversión genuina.

Cuando Aerolíneas Argentinas fue privatizada, la forma de hacer viable la operación encontrada por los españoles fue la elasticidad en el contrato y la posibilidad de cargar sobre AA sus costos de compra. Se trataba de una empresa que se endeuda para pagarse a sí misma y cuyos ingresos se consumen con los intereses bancarios. No fue sino

otra de las tantos negocios fraudulentos que signaron el remate y vaciamiento del Estado durante la época neoliberal.

En el marco de guerras tarifarias ocasionadas por la mayor competitividad y auge de pequeñas líneas aéreas de “bajo costo”, comienza la presión de EEUU por lograr la desregulación del mercado aéreo. Junto con la reducción de costos laborales y de seguridad se producen los mayores siniestros de la historia aerocomercial en varios rincones del mundo, inclusive en nuestro país.

Hubo una imposibilidad de los países pobres de dominar el mercado de sus cielos con sus propias líneas aéreas, por lo que terminaron entregándolas ante la irrupción de grandes empresas transcontinentales en su espacio aéreo. Con esa idea habían llegado los españoles, intentando crear una “Gran Aerolínea Latinoamericana” que surgiera de la propia Iberia más la adquisición de varias empresas sudamericanas. Esta iniciativa fue un fracaso rotundo, y los españoles amenazaron una y otra vez con irse del consorcio, a menos que se les otorgasen nuevas concesiones de operación y financieras.

En 94 adquieren “la acción de oro” bajo dicha metodología de negociación. Esto les permite ir liquidando de a poco la compañía mientras crecía la deuda por la pésima gestión y los intentos de subordinar AA a Iberia. En 1999 llega American Airlines a Aerolíneas para encargarse de la gestión de la empresa, que no tendrá otro resultado que la continuación del vaciamiento de nuestra Línea de Bandera. Para el año 98 los españoles ya intentaban abandonar su negocio cuanto antes, pero recién logran deshacerse de Iberia en el 2001 luego de sanearla con recursos de las Aerolíneas de América latina. (Thwaites Rey 2001).

Después de la gestión del Estado Español, vendría la del grupo Marsans, que tuvo un paso con más pena que gloria al continuar casi sin interrupciones la política de saqueo y vaciamiento de sus antecesores. Muchas veces se llegó a contar en horas el futuro de la empresa, y alcanzar grados límite de conflictividad con sus trabajadores o pisos insólitos de ineficacia operativa. Esta situación siguió su curso de forma casi insalvable hasta la recuperación de AA por parte del Estado Nacional a mediados del 2008.

### Formas de manejar la Línea Aérea

Existen distintos criterios sobre cómo debe operarse una empresa aérea. Uno es del liberalismo, que aboga por la desregulación de los cielos, pregonando que no existan trabas para que cualquier empresa pueda realizar actividades de carga y descarga de pasajeros en cualquier parte del mundo. Se supedita la actividad aeronáutica al principio

de libre empresa y los destinos poco rentables quedan desconectados a su suerte. A la vez, las aerolíneas que no pueden soportar la competencia y la guerra tarifaria tienden a desaparecer o a quebrar. Durante los años 70 y con el auge del neoliberalismo, el Estado y sus empresas son vistos como una traba ineficiente. Fue el momento de la ofensiva de los cielos abiertos, las empresas privadas lograron que paulatinamente se vaya desregulando la actividad. La competencia entre empresas se torna feroz y varias desaparecen mientras que otras se expanden enormemente o se fusionan. Producto de la competencia, la baja tarifaria y la necesidad de constantes innovaciones tecnológicas, muchas aerolíneas van a la quiebra (Thwaites Rey 2001). Iniciados los años noventa, cuatro grandes redes aéreas transportaban el 70 por ciento de los pasajeros del mundo.

Por otro lado, el criterio que sostuvo históricamente el Estado interventor, materializado en nuestro país a través del Peronismo, es el de entender a la empresa aerocomercial como una herramienta cuyo fin no es exclusivamente el proporcionar una renta al Estado, sino principalmente como mecanismo de inserción territorial. De este modo, el sostener una Línea Aérea de Bandera es una forma de asegurar que la conectividad, el turismo y el estímulo a los negocios (con los consiguientes puestos de trabajo que ello implica) estén al alcance de toda la población. En cuanto a la legislación, se le da prioridad a la Línea de Bandera para manejar tarifas y privilegios en la cantidad de pasajeros y cargas transportadas, frecuencias y destinos operados.

Nuestra ley, fundamentada en la “doctrina Ferreira” contempla la regulación estatal, le da prioridad a la línea nacional en el tráfico y a la reciprocidad con otras empresas en vuelos internacionales. También se le da carácter a Aerolíneas de línea de bandera y se obliga a regular las tarifas según conveniencia local y a que las más bajas sean las de AA. Se le da prioridad en el cabotaje por lo cual al menos el 50 % de los vuelos deben ser operados por AA y luego por transportadoras nacionales. También regula la cantidad de tráfico y frecuencia por ruta.

### La primer ofensiva privatizadora

En 1987 cuando se empieza a hablar de privatización AA llevaba alrededor del 60 por ciento del tráfico aéreo y similar porcentaje en cabotaje (La Nación 30/05/2001). Su capacidad de oferta en kilómetros venía en aumento y un 62% era utilizado por el pasaje, lo cual la ubicaba dentro de los márgenes mundialmente aceptables. El porcentaje de ocupación de los aviones era de un 67 % y participaba en un 35,4 % del mercado hacia EEUU y en un 46,5 % del tráfico a Europa. Tenía 31 aviones propios, uno alquilado y 10

millones de dólares de superávit que conformaban una buena situación operativa y económica.

El problema radicaba en el endeudamiento del país, que dificultaba la realización de las necesarias inversiones para adaptarla al mercado aéreo internacional. A su vez AA se había endeudado con la “plata dulce” de principios de los 80, pero no se le permitió “estatizar” sus deudas a diferencia de otras empresas por decisiones políticas.

En el 1989 la deuda de AA era de 741 millones de dólares, la mayor parte por compromisos bancarios y sólo 94 millones por contratos de alquiler. Las opciones de AA parecían ser la de asociarse a otra compañía o ser privatizada. La primera opción es la que había sido abordada por el proyecto radical de Terragno en el 87. Se pretendía elegir un socio, no solamente vender una porción de la empresa para asegurar al Estado el control sobre esta.

Finalmente el proyecto de Terragno quedó trunco oposición de sindicalistas y peronistas bajo los tradicionales argumentos de defensa de la soberanía y el discurso nacional popular.

Carlos Saúl Menem decide tomar a AA como un *leading case* de las privatizaciones ya que necesitaba exhibir la fuerza y decisión que la UCR no pudo demostrarle al mundo, a los organismos de crédito y la sociedad.

### Se privatiza la empresa:

El decreto macro argumentaba que el estado no podía afrontar las inversiones necesarias para costear las nuevas reglas del juego aeronáutico. Se necesitaba desmonopolizar el sector y que la competencia tuviera mayor eficiencia. Los gremios manifestaron su ferviente oposición ante esta propuesta.

La estrategia del gobierno era dejar que se deteriorara la empresa como una excusa para poder privatizarla más fácilmente, ya que se desechó la posibilidad de sanearla para su venta posterior.

La privatización debía resolverse, según el decreto, en menos de 5 meses y contemplando que ARSA siguiera siendo línea de bandera. Esto le subía el precio en 200 millones de dólares. Se podrían a la venta el 85% de las acciones, valuadas en 433,5 millones de dólares por ARSA, y otros negocios menores de la empresa como el free shop (Thwaites Rey 2001).

Aerolíneas era una firma de 700 millones de dólares anuales de facturación y una rentabilidad de 90 millones de dólares anuales en cada uno de los 3 años anteriores a la privatización. La licitación hecha en 1990 era por 530 millones de dólares por el 85% de la empresa, mientras que el estado asumía los 868 millones de dólares que esta debía. De los 529 millones de dólares que le correspondían al estado por la venta, cobraba sólo 220 millones; el resto se destinarían a pagar títulos de deuda (Libro AAA).

La oposición, los sindicatos y el MTA después de largas jornadas de luchas parlamentarias, logran subir el precio de la compra, ya que todo indicaba que la venta de la empresa según la tasación de 1987 (510 millones de dólares) la subvaluaba totalmente. La SIGEP sugiere que el precio suba a 654 millones de dólares. Marca además varias irregularidades jurídicas, de inventario y de fondo en el proyecto, el cual es finalmente es modificado con varias “sugerencias” introducidas por parte de los interesados, y luego aceptadas por el gobierno nacional en su afán de acelerar el proceso.

El dos de abril de 1991 empiezan a venderse los pliegos. Entre los interesados había un grupo formado por Al Italia-Citibank y otro por Varig-Chase Manhattan. Entre los socios se especulaba con Socma-Soldati, Huancayo-LAPA. Luego se suma a la lista Cielos del Sur S.A (Austral), empresa en propiedad de Pescarmona, que quería evitar la competencia en cabotaje y deshacerse de su aerolínea dándola como forma de pago. A su vez los distintos sindicatos se encolumnaron cada uno detrás de los ofertantes para no quedar fuera de la operación. La forma jurídica de hacer más atractiva a AA fue partirla en dos: ARSA que se quedaría con los bienes y el personal, menos el free shop y el servicio de rampa, y AASE que obtendría estas dos áreas, las deudas de la empresa, la suma a cobrar por la venta de un avión modelo 747 y el seguro de un *focker* siniestrado. (Thwaites Rey 2001)

Pescarmona, empresario dueño de Austral e interesado en participar de la operación, era el único que no se había asociado al capital externo, y a su vez Iberia queda como única interesada al desarmarse los dos consorcios. Se estaba a punto de privatizar la empresa estatal para pasarla a manos de otro Estado que además manejaría el monopolio del mercado aéreo local. Cada vez que el gobierno debiera negociar con Iberia, la misma usaría como herramienta en la disputa, la posibilidad de abandonar el negocio. La operación que debía durar 110 días supera ya los cuatro meses, producto de las enormes irregularidades de la negociación.

Las denuncias ante esta bochornosa venta no se hacen esperar y el proceso sigue demorándose, por lo cual el Ministro Dromi recurre a un recurso, hasta el momento inédito en la justicia argentina, llamado *Per Saltum* (velocidad, saltarse pasos). Consistía en apelar a la corte suprema para que se expidiera sobre una cuestión de menor gravedad institucional que aquella que le compete. El gobierno demostraba nula autonomía frente al capital externo y estaba sometido a la voluntad de los pocos inversores locales históricamente más volcados a la especulación y a los jugosos negocios del estado que a la inversión productiva.

El gobierno debía responder a las ofertas que le hacía el comprador. Cada propuesta era una decisión ya tomada a favor de los europeos, ante la poca capacidad de negociación de la parte estatal. El Estado finalmente tuvo que poner como garantía de la venta de Aerolíneas a sus propios aviones.

Al firmarse el decreto de adjudicación se entrega el 85% de la empresa a cambio de 260 millones de dólares, 1610 millones en títulos de deuda y el compromiso de invertir 683 millones de dólares en 5 años. Iberia era el socio más solvente de los compradores, pero aun así AA tenía mejor prestigio, una mejor situación y mejores proyecciones que Iberia, la cual quería adquirir AA para formar una mega transportadora transcontinental.

La primera parte del pago se efectuaría en diez cuotas semestrales comenzando 60 meses después de la operación. Por 5 años de financiación habría 5 años más de gracia. También se demoraría 90 días el pago de títulos de deuda y 400 millones de dólares de interés. Estas cláusulas fueron propuestas por los ofertantes, así como la cláusula de pagarle a los adjudicatarios un monto de 15% más por los pasajes vendidos previamente, por ajustes de precios.

El paquete accionario quedaba compuesto de la siguiente manera: Iberia 30%, un banco que le respondería con el 19%, médico argentino residente en España y amigo del Presidente de Iberia (hacía las veces de testaferro) 2%, Pescarmona 17%, Riva y De Vincenzo (empresarios amigos de Pescarmona) 17%, Estado Nacional 5%, PPP 10%.

La transferencia tenía una cláusula fundamental, la cual afirmaba que el pago de la empresa recaía sobre ARSA y no sobre aquellos que la compraron, de modo que cayeran sobre AA los costos de su propia compra, y convertía al Estado y los trabajadores en deudores solidarios de la misma. (Thwaites Rey 2001). El dinero para la compra se iba a obtener de la venta de los aviones de la empresa que luego serían alquilados, bajo la

conocida modalidad del *sale and lease back*. ARSA se pagaba sola: entregaba recursos para endeudarse. Se estaba vendiendo una compañía pujante, operativa y ordenada a cambio de un dinero que nunca depositaron. Iberia se endeudó para pagar ARSA con la propia empresa de garante.

La forma de hacer rentable el negocio iba quedando cada vez más clara: se achicarían costos laborales, se reduciría el presupuesto para mantenimiento y seguridad, se reducirían frecuencias y eliminarían escalas hacia destinos menos rentables, y se concretaría un vaciamiento de los bienes de AA en beneficio de Iberia.

En mayo de 1991 Riva (presidente de AA) le envía una carta a Cavallo hablando de las dificultades para continuar el pago y pidiendo nuevas facilidades, como por ejemplo una refinanciación del valor de los títulos de deuda tomados por la empresa y aduciendo también una deuda que supuestamente el estado tenía con ARSA por 136 millones de dólares. Estos fueron distintos mecanismos utilizados para no desembolsar dinero propio por el pago de la empresa. El Estado Argentino se encontró con que, en lugar de recibir dinero por los pagarés, estaba en deuda con Iberia, ya que supuestamente la deuda pública de la compañía era superior a lo pautado.

La primera estrategia había consistido en cambiar los términos de la operación constantemente bajo amenaza de abandonarla, y tuvo un completo éxito para los compradores ya que lograron quedarse con AA poniendo muy poco dinero e imponiendo las cláusulas que más les convenían. La segunda estrategia para continuar sin abonar el pago de la empresa, fue la de inventar una deuda del Estado para con esta, y también resultó un éxito rotundo para los adjudicatarios.

El gobierno estaba en un punto difícil, acorralado entre la espada y la pared. Por un lado debía presentar la operación como positiva frente a la opinión pública, mientras se veía presionado constantemente por Iberia, que ensuciaba la operación y no tenía intenciones de realizar inversiones genuinas.

En agosto de 1991, ARSA le reclamó en asamblea de accionistas unos 185,8 millones de dólares al estado en concepto de pasajeros del personal, diferencias de inventario y otros rubros, de los cuales el Estado se hizo cargo de unos 98,2 millones. Por otro lado, en cuanto al incumplimiento del plan de inversiones, los españoles dijeron que este estaba saldando con la incorporación de los 6 aviones de Austral, cuando en realidad estos habían sido el aporte de capital de uno de los socios.

### La re estatización de AA

El balance de 1992 ya decía que el patrimonio de Aerolíneas Argentinas había pasado de 620 millones a 240 millones de dólares, y sus nuevos dueños seguían endeudándola. La empresa dio pérdidas por 27,5 millones en el primer año, 115 millones en el segundo, 248 millones en el tercero, 183 millones en el cuarto y 68 millones de dólares en el quinto. Hubo un saldo positivo, en 1997 de 2,8 millones de dólares y en el 2000 de 2,5 millones. (Libro AAA)

Ante posteriores denuncias, se descubre que había sido rematado el capital de la empresa: 2 aviones Boeing 707, de 2 millones de dólares cada uno, fueron tazados en 1,57 dólares. Los edificios de Madrid y Rio de Janeiro fueron vendidos a un austral cada uno. En vez de cumplir con los 638 millones de dólares de inversión, Iberia se quedó con la compañía y liquidó el patrimonio. Muchos testimonios cuentan que los aviones salían de Buenos Aires rumbo a Madrid con las cubiertas de sus ruedas en perfecto estado, y volvían con las cubiertas viejas. Asimismo, las llamadas telefónicas realizadas en Madrid con destino a Buenos Aires se hacían por cobro revertido. (Libro AAA)

El secretario de transporte afirmaba que el pasivo de la empresa ascendía a 839 millones de dólares, de los cuales 390 millones correspondían a deudas con los bancos por la compra de la propia empresa, además de una deuda de AA con el Estado por 52 millones.

Finalmente en julio de 1992 se asumió una “estatización transitoria” de parte de las acciones y se aceptó como parte del pasivo de la empresa unos 390 millones de dólares que fueron utilizados para comprarla. El estado se hace cargo de la compañía, y de la deuda, al aumentar su participación accionaria del 15% al 27%. También se hizo un acuerdo para ampliar el capital de la empresa en unos 145 millones de dólares a través de aportes en efectivo. Se sabía que los accionistas no iban a aceptar, por lo que el Estado se haría cargo de sus acciones, llegando al 43 %.

A cambio de haber firmado dicho acuerdo, el Estado pedía reducir costos: eliminar frecuencias y despedir personal; como así también un ligero vaciamiento del área cabotaje en beneficio de Austral. Luego de un proceso complejo el Estado volvía a participar en la empresa, aportando capital para saldar las deudas que habían contraído los compradores con el propio Estado, pero sin manejarla cuando antes era totalmente de su propiedad, la controlaba y le daba ganancias.

## El Vaciamiento de Aerolíneas



En marzo de 1994 se firma un acuerdo para la reestructuración financiera y operativa de AA, en la cual el Estado prácticamente regalaba sus acciones a cambio de que los españoles aportaran capital para que la empresa siguiera funcionando. Los extranjeros quedaban autorizados a modificar (achicar) el plan de inversiones y a agregar y quitar frecuencias sin otro criterio que el de la rentabilidad. Iberia se aseguraba además 10 años más como Línea de Bandera y la autorización para vender bienes de la compañía. El gobierno argentino por su parte, renunciaba al derecho de veto, última herramienta para ejercer algún control sobre la gestión de Aerolíneas. Así como dos años atrás el Estado había aumentado su participación en AA bajo amenaza de los españoles, ahora se desprendía de un 37% de ellas en un nuevo pacto firmado bajo las mismas presiones. Sin el poder de veto estatal la empresa ahora contaba con la vía libre para su desguace.

La forma de hacer admisible jurídicamente este desprendimiento, fue la creación de una empresa ficticia llamada INTERINVEST, una sociedad a cargo de capitales españoles residentes en Argentina, que estaba habilitada a tomar parte del paquete accionario según la nueva interpretación de la ley. Iberia controlaba a partir de este mecanismo legal el 85% de la empresa, el Estado un 5% y el PPP un 10% (Thwaites Rey 2001).

Para el año 1995 a la compañía ya se le estaba tornando difícil operar debido a las condiciones de vaciamiento y obsolescencia de las aeronaves. Un año más tarde gana la derecha las elecciones en España, de corte totalmente neoliberal y privatizador. El nuevo gobierno anuncia que sus políticas también se pondrían en marcha sobre AA. Los españoles se proponían sanear y privatizar Iberia, para lo cual estaban hablando con American Airlines y British Airways, la primera era competidora de Aerolíneas en las rutas hacia Norteamérica. Aerolíneas, que debía 860 millones de dólares, no estaba en condiciones de competir con la gigante del norte.

En 1999 se produce la llegada de American Airlines a la gestión de Aerolíneas. Se trataría de una empresa grande y pujante haciéndose cargo de la gestión de una mucho más pequeña y casi desaparecida. Los norteamericanos se comprometían a adquirir inversiones al tiempo que pretendían achicar gastos laborales y establecer negocios con American perjudiciales para ARSA.

A comienzos del 2000 American abandona AA, luego de numerosas acusaciones de mal manejo de la misma. Durante ese año la empresa perdió 224 millones de dólares y disminuyó la cantidad de pasajeros transportados, que pasaron a otras empresas. American sólo con la venta del sistema Sabre recuperó los 25 millones de dólares por su

porcentaje comprado de la compañía (AA debió comprar a American, bajo la nueva gestión, un nuevo servicio de contratación distinto del anterior. Este cambio le costó unos 34 millones de dólares anuales durante 10 años).

Cuando American de desentiende de la gerencia, esta pasa nuevamente al estado español a través de un organismo llamado SEPI. El plan de los europeos (Plan Director) era despedir 1549 empleados en plena ley de flexibilización laboral argentina y derivar rutas a terceros como Southern Winds y Aerolíneas Express. Los trabajadores presentaron el “plan Restaurar” para expandir la empresa y hacerla viable, mientras la SEPI continuaba con sus planes de reestructuración y achicamiento.

El 13 de octubre de 2000 se firma un acuerdo entre la SEPI y el gobierno, en el cual se accedía a la capitalización, necesaria para que la empresa pudiera seguir operando, a cambio de varias concesiones jurídicas que continuaban con el privilegio de AA sobre el cielo argentino.

En el gobierno se especulaba con permitir la quiebra en caso de que la SEPI se hiciera cargo de la deuda, pasando la empresa a manos de nuevos accionistas. La estrategia de los españoles por su parte era la de arrastrar a los argentinos a un oneroso plan de salvataje conducido por ellos. (Thwaites Rey 2001)

Patricia Bullrich intentaba convencer a los trabajadores para que aceptaran las nuevas condiciones laborales a medida que aumentaba dramáticamente la conflictividad. La empresa vaciada y sin recibir más fondos del estado nacional parecía dirigirse inexorablemente hacia la quiebra. Mientras tanto, los trabajadores hacían desesperados intentos para defender sus fuentes de trabajo y la Línea de Bandera Nacional.

Los funcionarios argentinos buscaban hacer quebrar a la empresa para volver entregarla a manos de amigos del poder como por ejemplo Eurnekian, a menor precio. Por su parte, este dialogaba con los trabajadores para ofrecer su solución: quedarse con la empresa y sanearla, despidiendo personal y administrando rutas a discreción. Pretendía el manejo de las rutas nacionales junto con Lapa y cederles las internacionales a American y Delta (Libro AA).

La parte de la resistencia se tornaba cada vez más combativa y la Ministra Bullrich declaraba que el futuro de AA estaba contado en horas: debía 1.000 millones de dólares y contaba con sólo un avión propio, mientras que Iberia fue vendida en 1.500 millones de dólares. La sociedad argentina hizo propia la lucha de los trabajadores de AA. Es imprescindible remarcar el enorme peso que tiene Aerolíneas Argentinas para la identidad nacional, como símbolo de lo que fuera un país pujante y conectado. Una idea

de Nación inclusiva y federal donde todas las provincias, estaban conectadas y en la que los aviones con el nombre y la bandera de país surcaban épicamente los cielos del mundo se desmoronaba. No se trataba sólo de impugnar esta nefasta operación sino todo un modelo económico, político y social. A la par con su Línea de Bandera, el Estado argentino en su totalidad se estaba dirigiendo inexorablemente hacia el colapso. Quedaría, sin embargo, la estoica lucha de sus trabajadores y el apoyo de toda una sociedad que compartía su causa.

AA dejó de funcionar bajo la órbita de la SEPI, pero faltarían siete años aun para que volviera a pertenecer al Estado nuevamente. Una vez retirada Iberia, le tocaría a Marsans hacer su parte en el vaciamiento de Aerolíneas.

### Gestión Marsans

La empresa quedó en manos de Marsans (compuesto por la empresa Air Comet y una operadora turística) que ofreció el mejor pliego para la SEPI. Pagó un euro para adquirir AA, mientras que la SEPI puso 758 U\$S millones para cancelar los pasivos. Los compradores afrontarían unos 615 US\$ millones del total de 1230 U\$S millones que se adeudaban.

Poco a poco se retoman rutas y se mejora además su servicio. Se logran acuerdos salariales, bajar la conflictividad laboral y recuperar puestos de trabajo. En el 2003 se recupera peso en cabotaje y un año después Aerolíneas logra salir de la convocatoria de acreedores. En el 2005 ciertos desacuerdos con el gobierno se profundizaron y vuelve a surgir la idea de convertir AA en una empresa de capital mixto argentino-español. Asimismo retorna la conflictividad laboral ante nuevos despidos e incumplimientos (Libro AAA).

En el 2006 aumenta la participación estatal a un 5% con miras a llegar a un 20%, mientras que la compañía retorna su anterior proceso de vaciamiento y precarización laboral y el gobierno nacional se hace cargo del 20% de la compañía, autoriza bajas de impuestos para la actividad, subas en los precios de cabotaje. No obstante no logra revertirse el rumbo.

### La Recuperación

La determinación de recuperar la empresa -en vías de cesación de pagos- estaba tomada para el año 2008 y se produjo una tregua con los gremios. La situación de AA era más que preocupante: de 68 aviones, 32 no podían utilizarse y las estimaciones de deuda

hablaban de más de U\$S800 millones, patrimonio negativo de 890 millones de dólares y unos 30 millones de dólares mensuales de déficit. El objetivo del gobierno era tomar el control de la empresa, ponerla en valor, capitalizarla y reprivatizarla. Por su parte los trabajadores pedían la re estatización. Cuando Aerolíneas fue privatizada en 1991 contaba con: 28 destinos internacionales, 11.600 trabajadores, tres simuladores de vuelo y 29 aviones propios. Al momento de ser recuperada por el Estado Nacional tenía 20 destinos internacionales, 2.600 empleados menos, ningún simulador de su propiedad. Y solamente seis aviones propios. (Fuente AAA)

Fue clave el consenso generalizado en la sociedad sobre la necesidad de volver a mantener operando a Aerolíneas Argentinas y Austral; así como la lucha de los trabajadores por salvar su fuente de trabajo y la Línea de Bandera y la decisión política del Gobierno Nacional de que así fuera, se había logrado torcer el rumbo de la historia recuperando Aerolíneas Argentinas y Austral. (Libro AAA)

El primer presidente de la compañía bajo el nuevo directorio fue Julio Alak, que intentó desde el inicio de su mandato ordenar la compañía y recuperarla de sentido público (Diario Crítica 05/05/2009). En mayo de 2009 se encarga la compra de 20 aviones Embraer E190 en el marco de un acuerdo con Brasil, destinados exclusivamente a abastecer a la flota de Austral, que los adopta como únicas aeronaves de su escuadra y homogeneiza su flota adquiriendo nuevos equipos para conectividad regional y de cabotaje. A estos se le suma el encargo de 12 aeronaves Boeing 737, en reemplazo de los anteriores MD83, de menor rendimiento y mayor gasto de combustible.

Bajo la presidencia del Dr. Mariano Recalde, se logró un crecimiento sostenido en las nuevas rutas y se aumentaron las frecuencias a los distintos destinos, sobre todo en los vuelos de cabotaje y aquellos que cumplen funciones de “fomento”. Aerolíneas logra operar al día de hoy unos 36 destinos a nivel nacional, de los cuales sólo en 13 hay una competencia. Esto significa que la mayor parte de sus rutas no son viables económicamente, pero que a la vez son para asegurar la conectividad en el interior del país. Además, se incorporan nuevas oficinas en varias ciudades del mundo, se realizan acuerdos con el PAMI, la CGT y el INCUCAI entre otras entidades y se colabora en campañas de solidaridad (por ejemplo con los cascos azules o trasladando donativos en las últimas inundaciones en La Plata).

Asimismo se incorporan nuevos aviones, totalizando un total de 65 aviones que incluyen 12 Airbus 340, 3 Airbus 330, 28 Boeing 737-700/800 y 22 Embraer 190. Se organizan varios corredores de rutas, como el Federal o el Petrolero, en los cuales se une

a ciudades del interior sin pasar por Buenos Aires. Además, se realizan enormes incorporaciones de personal, se efectivizan ascensos postergados y se mejora la situación económica de la empresa. Se estima que para el año 2015 esta logrará dar balances superavitarios. Por otro lado, desde noviembre de 2010 AA lograría ser parte de la alianza comercial entre aerolíneas Sky Team, que traslada a 385 millones de pasajeros anuales y que permite sumar 898 nuevos destinos en 169 países.

## Conclusiones

Es fundamental comprender que los destinos de una empresa aérea de una importancia tan medular para el país como su Línea de Bandera no dejan de estar atados inexorablemente a los rumbos y a las políticas que aquellos que conducen el Estado le den al país. Aerolíneas fue creada bajo el manto del Estado de Bienestar del peronismo, con fines no muy distintos de los que persigue el actual gobierno. Durante la triste noche neoliberal se buscó liquidar todo el capital del Estado, entre el cual estaba Aerolíneas. Era contradictoria la idea de transformar la Línea Aérea para que fuera conveniente operarla desde los grupos económico trasnacionales, y a la vez fuera redituable para al Estado y beneficiosa para la mayoría de los argentinos. Detrás de Aerolíneas estaba la necesidad de tener un “leading case” ejemplificador de las demás privatizaciones que estaban por venir. La estrategia tomada por el consorcio que se quedó con ARSA fue la de pagar la compra con los bienes de la empresa misma, para luego proceder a vaciarla sistemáticamente. Una vez vaciada y desguazada, el Estado en 2008 debe volver a hacer cargo de lo que quedaba de la otrora próspera Línea de Bandera, única forma de que esta siguiera existiendo.

Las visiones neoliberales se disputan con el peronismo y el estatismo sobre la recuperación y funcionamiento de la empresa. Existen reclamos por mayor rentabilidad por parte de los anti estatistas o acusaciones de mal manejo de fondos desde aquellos que desconfían del gobierno nacional. Por su parte, aquellos que defienden la actual conducción de Aerolíneas Argentinas y Austral tienden a hacer hincapié en el enorme crecimiento que ha tenido la empresa. Es que detrás de la Línea Aérea Nacional fundada por Perón hace más de 60 años se juegan muchísimas cuestiones que van desde la conexión entre ciudades alejadas entre sí, la creación de puestos de trabajo por turismo y negocios, la rentabilidad y el valor simbólico, orgullo de los argentinos, de ver a la Bandera Argentina surcando los cielos del mundo.

